

## Інноваційні механізми в публічному управлінні: форсайт

*Сергій Квітка, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*

У статті розглядаються теоретичні аспекти технології Форсайта як інноваційного механізму формування партнерських відносин між органами публічної влади та бізнесу. Як показує закордонний досвід, реалізація Форсайт-проектів дозволяє забезпечити ефективну взаємодію цих найвпливовіших акторів політичного та економічного життя. Саме в рамках Форсайт-проектів створюється можливість як проектування цілей суспільного розвитку, так і визначення шляхів їх досягнення. Впровадження новітніх механізмів стратегічної координації зусиль влади та бізнесу є актуальною темою для України в умовах структурної суспільно-політичної та соціально-економічної кризи. Автор звертає увагу на можливості поєднання зусиль різних секторів суспільства в рамках Форсайт-проектів на регіональному та місцевому рівнях, де можливості кооперації влади та бізнесу значно більші, ніж на загальнодержавному рівні. Це може позитивно вплинути на стратегічний успіх розвитку територій у майбутньому і при цьому забезпечити прозорість дій як влади, так і бізнесу. Між тим, в Україні Форсайти досі проводились тільки як проекти прогнозування та розробки сценаріїв розвитку країни та окремих сфер суспільного життя. Потужний потенціал Форсайту як інноваційного механізму проектування майбутнього та взаємодії влади з бізнесом використовується дуже мало. У статті стверджується, що в Україні взаємна дія публічної влади та бізнесу при реалізації Форсайтів, в умовах слабкості громадянського суспільства, є одним з головних чинників досягнення позитивних цілей майбутнього і в економіці, і в публічній політиці, і в соціально-гуманітарній сфері. Автор також розглядає конкретні механізми та методи реалізації Форсайт-проектів, що використовуються у технологічно розвинених країнах, та можливості їх застосування в Україні.

**Ключові слова:** форсайт в Україні; публічна влада в Україні; український бізнес; партнерство влади та бізнесу; експертні методи прогнозування; метод Дельфі; експертні панелі; критичні технології

## Innovative mechanisms in public administration: foresight

*Sergiy Kvitka, Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration  
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

The article deals with the theoretical aspects of Forsythe technology as an innovative mechanism for forming partnerships between public authorities and business. As foreign experience shows, the implementation of Forsyth projects allows for effective interaction between these most influential actors in political and economic life. It is within the framework of Forsythe-projects that the possibility of both designing the goals of social development and the identification of ways to achieve them is created. Implementation of the newest mechanisms of strategic coordination of the efforts of the authorities and business is an actual topic for Ukraine in the conditions of the structural socio-political and socio-economic crisis. The author draws attention to the possibility of combining the efforts of various sectors of society within the framework of Forsythe projects at the regional and local levels, where the possibilities of cooperation of power and business are much larger than at the national level. This can have a positive effect on the strategic success of the development of territories in the future, while ensuring transparency of the actions of both the authorities and business. Meanwhile, in Ukraine, Foresight still held only as projects for forecasting and developing scenarios for the development of the country and certain spheres of public life. There is very little potential for Forsyth as an innovative mechanism for designing the future and for interaction between government and business. The article states that in Ukraine, the mutual influence of public authorities and business in the implementation of Forsythes, in the context of the weakness of civil society, is one of the main factors in achieving the positive goals of the future in the economy, in public policy, and in the social and humanitarian sphere. The author also examines the specific mechanisms and methods of implementing Forsythes projects used in technologically advanced countries and the possibilities of their application in Ukraine.

**Keywords:** foresight in Ukraine; public authority in Ukraine; Ukrainian business; partnership between government and business; expert forecasting methods; delphi method; expert panels; critical technology

## Инновационные механизмы в публичном управлении: форсайт

*Сергей Квитка, Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины*

В статье рассматриваются теоретические аспекты технологии Форсайта как инновационного механизма формирования партнерских отношений между органами публичной власти и бизнеса. Как показывает зарубежный опыт, реализация Форсайт-проектов позволяет обеспечить эффективное взаимодействие этих самых влиятельных актеров политической и экономической жизни. Именно в рамках Форсайт-проектов создается возможность как проектирование целей общественного развития, так и определения путей их достижения. Внедрение новейших механизмов стратегического координации усилий власти и бизнеса является актуальной темой для Украины в условиях структурной общественно-политической и социально-экономического кризиса. Автор обращает внимание на возможности объединения усилий различных секторов общества в рамках Форсайт-проектов на региональном и местном уровнях, где возможности кооперации власти и бизнеса значительно больше, чем на общегосударственном уровне. Это может положительно повлиять на стратегический успех развития территорий в будущем и при этом обеспечить прозрачность действий как власти, так и бизнеса. Между тем, в Украине Форсайты до сих пор проводились только как проекты прогнозирования и разработки сценариев развития страны и отдельных сфер общественной жизни. Мощный потенциал Форсайта как инновационного механизма проектирования будущего и взаимодействия власти с бизнесом используется очень мало. В статье утверждается, что в Украине взаимное действие публичной власти и бизнеса при реализации Форсайтах, в условиях слабости гражданского общества, является одним из главных факторов достижения позитивных целей будущего и в экономике, и в публичной политике, и в социально-гуманитарной сфере. Автор также рассматривает конкретные механизмы и методы реализации Форсайт-проектов, используемых в технологически развитых странах, и возможности их применения в Украине.

**Ключевые слова:** форсайт в Україні; публічна влада в Україні; український бізнес; партнерство влади та бізнесу; експертні методи прогнозування; метод Дельфі; експертні панелі; критичні технології

**Вступ.**  
**У**явлення про майбутнє як для окремої людини так і для всього людства не менш важливе ніж уявлення про своє минуле. Як з цього приводу вдало висловився відомий американський дослідник Ч.Кеттерінг: «Я цікавлюсь майбутнім тому, що збираюся провести там всю решту свого життя» [21].

Пізнання майбутнього набувало у різні історичні епохи різні форми, розвиваючись від стародавніх пророцтв до футурології XX століття та наукової прогностики XXI століття. Форсайт (від англ. Foresight — погляд у майбутнє, передбачення) поєднавши у собі найкращі здобутки прогнозування та стратегічного планування став насьогодні однією з найефективніших технологій проектування розвитку суспільства виходячи, при цьому не з минулого, а з майбутнього.

Перші спроби реалізації Форсайт-проектів в Україні були не зовсім вдалі або не помічені та не затребувані. Але вони ж такі

відбулись і, таким чином, створено підґрунтя для того, щоби продовжувати цю справу в Україні, аналізувати помилки, пропонувати нові підходи, активніше впроваджувати Форсайт у практику державного управління та місцевого самоврядування.

Тематика Форсайту активно увійшла у наукові розробки дослідників проблем прогнозування та планування на теренах колишнього СРСР ліше на початку XXI століття. До того часу вклад у розвиток теорії Форсайту вносили виключно закордонні фахівці, такі як T. Cuosa, M. Keenan, R. Porper, I. Miles, M. Butter, B. Nabegger та інші.

При цьому слід відзначити що це були не тільки європейські та північно-американські вчені, але й представники Японії та інших країн південно-східної Азії.

Активно розвивається Форсайт у Росії такими авторами як В. П. Третьяк, В. Л. Калинин, В. А. Козлов [10], Л. Гохберг [19], Л. Гайнутдінова та іншими. Також регулярно виходить наукове видання «Форсайт»

університету «Вища школа економіки», де висвітлюється, зокрема, і практичний досвід впровадження Форсайту.

В Україні технологія Форсайту ще тільки починає використовуватись, але з кожним роком стає все більш популярною й очікуваною. У фахових виданнях все частіше можна знайти дослідження на цю тему. Вони стосуються як «класичної» для Форсайту проблематики науково-технологічного прогресу [3;4;9], так і питань застосування Форсайту на рівні регіонів та громад [1, 12,13].

Вже здійснювались спроби проведення Форсайтів окремих сфер життєдіяльності українського суспільства [8,14]. Цікаві дослідження продемонстрували ентузіазм та високий інтелектуальний рівень авторів, але не розкривали технологічну та методологічну сторону Форсайт-проектів.

У 2015 році було проведено загальнонаціональний Форсайт економіки України, який, на наш погляд, є вчасним і вдалим прикладом використання цієї технології [15]. Але, на жаль, не маємо інформації, чи було це ґрунтовне дослідження доведене до керівництва країни і яким чином будуть враховані визначені у ньому сценарії (позитивні і негативні) розвитку українського суспільства. У 2018 році проведено «Форсайт Україна. Чотири сценарії розвитку України» фондом ім.Ф.Еберта. В ньому закордонні фахівці дали бачення шляхів розвитку України на тлі кризи міжнародного діалогу з Росією. Виконавці цього Форсайту-проекту взяли за основу сценарний підхід для визначення ключових факторів, що можуть вплинути на майбутнє України.

### **Витоки Форсайту.**

Вперше термін «foresight» вжив письменник-фантаст Герберт Уелс у 1930 р. Виступаючи на радіо BBC він запропонував ввести особливу спеціальність - «професор передбачення», який, подібно історика, буде аналізувати і знаходити застосування майбутнім технологічним відкриттям [25].

Вже як технологія практичного застосування обґрунтованого передбачення, Форсайт був розроблений і застосований у 1950-ті роки в американській корпорації RAND, де вирішувалися завдання визначення перспективних військових технологій.

Зіткнувшись з недостатністю традиційних прогностичних методів (кількісні моделі, екстраполяція існуючих тенденцій тощо), фахівці RAND розробили метод Дельфі, який став основою Форсайт-досліджень. З 1970-х років Форсайти науково-технічного прогресу почали проводитися за кордоном на загальнонаціональному рівні. Численні приклади проведення Форсайтів показують усі передові країни Європи, Південно-Східної Азії, Японія та США [16;19].

Форсайт поступово став одним з найбільш ефективних інструментів інноваційної організації суспільства. Із 90-х років минулого століття Форсайт широко почав застосовуватись в розвинених країнах у державному управлінні, а також при розробці стратегій, проектів і програм регіонального та місцевого самоврядування [18].

Як і будь-яке нове поняття, яке ще тільки «вбудовується» в систему уявлень про розвиток суспільства, Форсайт має багато визначень. Нижче наводяться, на наш погляд, найбільш характерні погляди різних вчених та наукових інституцій на цю проектно-прогностичну технологію.

Бен Мартін (SPRU, University of Sussex): Форсайт – це систематичні спроби оцінити довгострокові перспективи науки, технологій, економіки та суспільства, щоб визначити стратегічні напрями досліджень і нові технології, здатні принести найбільші соціально-економічні блага.

EU FOREN Guide - Форсайт - це систематичний, спільний процес побудови бачення майбутнього, націлений на підвищення якості прийнятих у цей момент рішень і прискорення спільних дій. Ідеологія форсайта походить від конвергенції тенденцій сучасних розробок в сфері політичного аналізу, стратегічного аналізу та прогнозування.

ForTech - Форсайт - це природна людська діяльність, яка, насправді, завжди виконувалася і окремими людьми, і компаніями. Тим не менш, зараз вона формалізована в ефективну методiku і застосовується урядами, регіонами й іншими суб'єктами стратегування для формування рамок у науці і практиці. Технологія Форсайта дозволяє враховувати довгострокові наслідки і можливості в прийнятті рішень. Форсайт може бути ви-

користаний для розробки стратегій і довгострокового планування розвитку регіонів, муніципалітетів та інших видів територіальних утворень.

UNIDO - Форсайт – сценарне прогнозування соціально-економічного розвитку: можливі варіанти розвитку - економіки, промисловості, суспільства – у 10-20-річній перспективі [13].

Л.М. Гохберг (Форсайт-центр ИСИЭЗ НДУ ВШЕ) цілком слушно відзначає, що Форсайт – це система методів експертної оцінки довгострокових перспектив інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних найбільш позитивно впливати на економіку і суспільство [19].

Виходячи з вищенаведеного, можна визначити дещо спільне у цих точках зору, а саме те, що Форсайт це процес, метою якого є визначення можливого майбутнього, створення його бажаного образу та побудова «дорожньої карти» його досягнення. Більшість теоретиків та практиків Форсайта розглядають його як своєрідну комбінацію «продукту» (прогнози, сценарії, пріоритети) і «процесу» (встановлення зв'язків між усіма зацікавленими сторонами). Це має сприяти не тільки дослідженню майбутнього, але й досягненню консенсусу у суспільстві на базі конструктивного діалогу між політиками, громадськістю, експертами, представниками бізнесу.

Тож, Форсайт можна визначити, як спеціальну технологію формування пріоритетів розвитку різних сфер життя суспільства з метою мобілізації максимально великої кількості учасників для досягнення якісно нових результатів у розвитку країни, регіону, громади.

Слід також відзначити, що з точки зору організації, Форсайт являє собою складну поетапну та багатоаспектну взаємодію експертних груп, які представляють різні сфери діяльності. У підсумку цієї роботи мають бути відібрані стратегічні пріоритети розвитку суспільства, які засновані на інноваціях, і спрямовані на підвищення конкурентоспроможності і влади, і бізнесу.

Переваги Форсайта в порівнянні з традиційними методами соціально-економічного прогнозування.

По-перше, Форсайт передбачає участь багатьох зацікавлених осіб (stakeholders) - представників різних верств суспільства не тільки у формуванні картини майбутнього, але й їх залучення до активних дій щодо реалізації ними ж передбачуваних змін.

Ще раз підкреслимо, оскільки це дуже важливо, що метою Форсайта є не тільки підготовка «аналітичного прогнозу» за найбільш проблемними напрямками, детальних сценаріїв або ретельно вивірених економічних моделей, але й докладання зусиль для того, щоб об'єднати зусилля основних учасників процесу змін, створити для них умови для консолідації та спільних дій на випередження.

Слід окремо наголосити на тому, що учасників такої соціальної взаємодії насправді троє - влада, бізнес та громадянське суспільство. Реалії сьогодення показують, що громадянське суспільство на теренах республік колишнього СРСР ще є досить слабким, таким що знаходиться тільки у стані розвитку та формування. Тому громадянське суспільство ще не може виконувати функції повноцінного партнера влади та бізнесу. Між тим розвиток партнерства влади та бізнесу, поряд з впливом глобального громадянського суспільства, об'єктивно сприяє становленню громадянського суспільства [2]. І Україна в цьому сенсі не виняток. Виходячи з цього у цій статті більшою мірою йдеться саме про партнерство саме влади та бізнесу, як реальних суб'єктів впливу на соціально-економічні процеси.

По-друге. Не менш важливою складовою Форсайта є створення мереж висококваліфікованих і зацікавлених у діях по його реалізації експертів-учасників. Саме ці мережі експертів, що складаються з представників влади, бізнесу, громадських інституцій і науковців в змозі сформулювати адекватну відповідь на політичні, економічні, соціальні та інші актуальні виклики. Оскільки експерти мають бути безпосередньо включені в процес реалізації Форсайту, передбачається, що вони мають необхідне передчуття щодо заходів попереджувального впливу і готові усвідомлено застосовувати наявні в їх розпорядженні ресурси.



По-третє. Форсайт, як уже відзначалось, це не метод, а технологія, яка вбирає у себе методи, розроблені в рамках різних наукових напрямків. Це сукупність інструментів, що дозволяють активно передбачати проблеми майбутнього та впливати на нього за допомогою узгодження партикулярних інтересів різних верств суспільства. При цьому Форсайт не тільки сукупність методів передбачення, але й особлива організаційна технологія, що виражається у значно більш комплексному підході, ніж традиційне прогнозування.

Прогнози, як правило, формуються вузьким колом експертів і в більшості випадків асоціюються з передбаченням малокерованих подій. У рамках же Форсайту мова йде про оцінку можливих перспектив інноваційного розвитку, пов'язаних з прогресом науки і техніки. При цьому окреслюються можливі технологічні горизонти, які можуть бути досягнуті при вкладенні владою та бізнесом певних коштів і організації систематичної роботи, а також ймовірні ефекти у соціально-економічному розвитку країни, регіону, громади, бізнес-структури. На відміну від прогнозів, Форсайт завжди передбачає участь його учасників шляхом проведення інтенсивних взаємних обговорень, та проведення опитувань певних груп населення прямо зацікавлених у вирішенні проблем, що мають бути вирішені в рамках Форсайт-проекту.

По-четверте. Ще однією відмінністю Форсайта від традиційних прогнозів та програм соціально-економічного розвитку є його націленість на розробку практичних заходів по наблизенню обраних стратегічних орієнтирів. Тому в передових країнах світу саме на основі проведених Форсайтів розробляються довгострокові стратегії розвитку економіки, науки, технологій, що націлені на підвищення конкурентоспроможності та максимально ефективного розвитку. При цьому, підкреслимо ще раз, особлива увага приділяється досягненню консенсусу між основними «гравцями» по найважливіших стратегічних напрямках розвитку шляхом організації їх постійного діалогу. Саме таким чином Форсайт дозволяє визначити узгоджені варіанти можливого майбутнього,

які можуть наступити при виконанні певних умов: правильного визначення сценаріїв розвитку, досягнення консенсусу щодо вибору того чи іншого прийняттого сценарію, проведення заходів щодо його реалізації і т. і. [19].

Форсайт також може бути своєрідним засобом вибіркового вибору, який дозволяє подолати досить поширену в наш час безвідповідальність стосовно майбутнього. Багато хто хоче говорити про майбутнє, але не всі готові брати за нього відповідальність. Тому у Форсайті, в кінцевому підсумку, важливим є не тільки результат, але й процес його отримання. Саме в концентрації зусиль учасників процесу перетворень та узгодженості їх дій передбачення перетворюються на активні елементи формування майбутнього.

#### Методологія Форсайту

Методологія кожного конкретного Форсайта завжди визначається виходячи з завдань проекту і сфери його застосування. Набори методів та інструментів, що використовуються у Форсайті - численний і різноманітний. З одного боку маємо методи кількісної оцінки існуючих тенденцій та їх наслідків, зазвичай з використанням спеціально розроблених моделей і комп'ютерних засобів. З іншого боку, і це найбільша група, методи, що ґрунтуються на знаннях експертів, на розробці спеціальних процедур і прийомів роботи з експертами. По суті Форсайт являє собою систему методів експертної оцінки стратегічних напрямів соціально-економічного та інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних вплинути на розвиток суспільства в середньо- і довгостроковій перспективі [22].

До числа найбільш розповсюджених з них можна віднести: метод Дельфі, визначення критичних технологій, розробка сценаріїв, експертні панелі.

#### Метод Дельфі.

Метод Дельфі найпоширеніший з методів Форсайта. Він був розроблений О. Helmer, N. Dalkey та N. Resche в 1950-60 роках у РЕНД-корпорації при дослідженні перспектив розвитку військового комплексу, а в 70-х він був вже використаний у технологічному прогнозуванні і корпоративному стратегічному плануванні.

Головна відмінність цього методу від звичайних опитувань експертів полягає в тому, щоб забезпечити зворотний зв'язок з ними. Метод Дельфі передбачає не разове опитування, а, як мінімум, дві ітерації опитування однієї і тієї ж групи експертів (для класичного варіанта Дельфі характерно від 3 до 8 ітерацій). У наступних турах крім того ж набору запитань, респондентам надаються узагальнені результати опитувань, отримані на попередніх етапах. В ідеальному варіанті експерти повинні отримати інформацію про те, чим обґрунтовані ті чи інші судження, особливо якщо це крайні або неординарні думки. Таким чином, зворотний зв'язок з респондентами та надання їм можливості відповідно скоригувати їхні оцінки здійснюється з метою стимулювання обміну інформацією та дозволяє показати кожному окремому експерту, наскільки їхні оцінки та очікування відрізняються від оцінок інших експертів. Крім того, анонімність опитувань покликана знизити вплив найбільш активних або авторитетних експертів на індивідуальні оцінки інших членів панелі [7].

Критичні технології.

Термін «критичні технології» («critical technologies») бере свій початок від так званих критичних матеріалів. У середині XX століття так називали устаткування та сировину, що не вироблялись у США, але були необхідні для ефективного функціонування збройних сил. Вважалось, що в країні мав бути п'ятирічний запас таких критичних матеріалів на випадок можливих військових конфліктів. У даному контексті буквальный переклад з англійської слова «critical» – «вкрай необхідний, дефіцитний». В ряді країн, у зв'язку з особливостями перекладу, використовують термін «ключові технології».

Мета методу критичних технологій – виявлення пріоритетів науково-технічного розвитку на середньострокову перспективу. Цей підхід застосовується не тільки на рівні країни в цілому, але й окремих галузей економіки, регіонів та територій. Результатом стають, як правило, переліки технологій або напрямів досліджень і розробок, які вимагають першочергової уваги. Для кожної критичної технології готується «паспорт»,

де стисло описуються її склад та можливі строки практичної реалізації, а також пропонуються заходи щодо її підтримки з боку органів влади. Ідентифікація критичних технологій базується на системі опитувань, інтерв'ю і модерованих обговорень в рамках тематичних груп експертів, що володіють найвищою кваліфікацією у відповідних галузях. Іноді, при визначенні критичних технологій, застосовується «еталонний аналіз» (benchmarking), тобто порівняння з іншими країнами або регіонами, що дозволяє не тільки визначити рівень розвитку технології в країні, регіоні або галузі, але й співвіднести його з рівнем світових лідерів, виявити ступінь відставання і розробити стратегію з прискорення технологічного розвитку в секторах з високим інноваційним потенціалом.

Експертні панелі.

Даний метод теж вважається базовим і використовується практично у всіх Форсайт-проектах. Групам експертів, кількістю в 10-20 осіб, пропонується протягом декількох місяців обмірковувати можливі варіанти майбутнього по заданій тематиці, використовуючи новітні аналітичні та інформаційні матеріали і розробки. Основними перевагами цього методу є присутність експертів під час усього процесу роботи, взаємодія їх з представниками влади, бізнесу та різних наукових дисциплін і сфер діяльності. Метод може доповнювати інші підходи, що застосовуються в технології Форсайта. Також, в деяких випадках створення панелей необхідно для вироблення початкової інформації та інтерпретації отриманих результатів.

Метод розробки сценаріїв

Метод розробки сценаріїв ефективний як додаток до досліджень, виконаних з використанням інших методів. Найбільш розповсюджена практика створення сценаріїв за принципом «зверху вниз». Вона базується на аналізі майбутніх можливостей і альтернативних траєкторій розвитку їх досягнення. У контексті проведення Форсайта це спосіб подання можливого розвитку майбутнього у вигляді «драматичного» сценарію.

Сценарії можуть включати в себе діахронічний елемент, тобто використовувати опис факторів, що вплинули на розвиток даної ситуації в минулому. Також вони мо-

жуть бути синхронічними: у цьому випадку майбутній хід розвитку подій пов'язується тільки з описом ситуації, яка є на даний момент. У цьому випадку, маючи як початковий матеріал схематичне зображення майбутньої ситуації, відновлюється вихідна ситуація і ретроспективно будуються шляхи її розвитку.

При реалізації Форсайт-проектів часто застосовуються множинні сценарії, які відрізняються від звичайного сценування тим, що в них паралельно представлені різні можливості розвитку даної ситуації - від найбільш негативних до найбільш позитивних. Прикладом такого сценування є наведений вище «Форсайт Україна. Чотири сценарії розвитку України» виконаний фахівцями Фонду ім.Ф.Еберта [17].

Однією з причин, чому множинні сценарії користуються такою популярністю, є те, що в цьому випадку експерти мають можливість наочно показати, наскільки різною може бути розвиток однієї і тієї ж початкової ситуації. Також розробка сценаріїв використовується для структурування існуючої ситуації та представлення її у вигляді моделі.

Варто підкреслити, що в процесі систематизації науково обґрунтованих методів дослідження суспільних процесів відбувається і розвиток технології Форсайта. Вона постійно поповнюється новими, в першу чергу тими, що пов'язані з розвитком інформаційно-комунікативних технологій. Зокрема це стосується проведення опитувань експертів методом Дельфі з використанням мережі Інтернет.

Список наведених вище методів Форсайта не є вичерпним. Використовуються і такі методи, як математичне моделювання, колективна генерація ідей («мозкова атака»), регресійний аналіз, прогнозна екстраполяція та багато інших.

Вибір методів для проведення Форсайту залежить від сфери застосування, області, поля та горизонту Форсайта.

Область, поле та горизонт Форсайта.

Область застосування є однією з найважливіших складових організації Форсайта. Така область має бути моністичною, тобто подібною до опорного плану в симплекс-методі пошуку оптимального рішення. Інакше кажучи, не можна застосовувати Форсайт

з будь-якого приводу. Спочатку необхідно знайти головні моменти в розвитку досліджуваного об'єкта, які з рецесивних елементів здатні перетворитися на домінантні. Наприклад, можна міркувати про необмежену кількість показників, на які хотілося, щоб економіка регіону могла вийти в майбутньому, але потрібно виділити ключові моменти (зазвичай 3 - 4), які поліпшать ситуацію кардинальним чином. Саме для останніх слід застосувати інструментарій Форсайта у повній мірі. Передбачення за цими напрямками дасть можливість побачити шляхи якісного зростання за іншими показниками.

Поле Форсайта окреслює учасників проекту і складається з декількох кіл. До першого кола входять ініціатори і пропагандисти, тобто люди та організації, безпосередньо зацікавлені в реалізації Форсайта. Друге коло учасників формується з громадян і організацій, які розуміють, що прийдешні зміни їх зачеплять і як виробників, і як споживачів, і як політичних діячів, і як дослідників. Інакше кажучи, це коло безпосередніх учасників Форсайта. Третє коло об'єднує тих, кого перетворення зачіпають побічно, і вони не завжди усвідомлюють можливість майбутніх змін у їх повсякденному існуванні, але тим чи іншим способом візьмуть участь у заходах Форсайта.

Горизонт Форсайта – це проміжок часу, на який орієнтується фіксація результатів передбачення або активного прогнозу. Він визначається індивідуально, залежно від обраної області Форсайта або від ракурсу об'єкта, який маємо побачити в майбутньому. Виділяються дві більш-менш стандартні часові межі горизонту Форсайта :

- 20-30 років для повторюваних процесів з тривалим циклом обороту;
- 2-5 років для процесів з незначним циклом обороту .

Іншими словами, горизонт Форсайта можна визначити, як максимальну кількість років, на які розраховується формування активного передбачення. Також при розгляді часового горизонту Форсайта слід розмежовувати два процеси, для яких визначаються часові горизонти. Перший процес передбачає встановлення оптимального часового горизонту і аналіз перспектив науково-техніч-

ного прогресу. Суть іншого процесу полягає в реалізації процедури формування пріоритетних напрямів розвитку об'єкта Форсайта і їх документальне закріплення у вигляді дорожньої карти.

#### Дорожні карти

«Дорожні карти» є результатом Форсайту. Вони являють собою офіційний документ, де відображені шляхи розвитку об'єкта та визначені відповідні кроки досягнення його необхідних параметрів у майбутньому. На їх підставі формуються стратегії розвитку та визначаються довгострокові пріоритети. Фактично, дорожні карти припускають вже задане майбутнє з детальним описом основних етапів і практично можливих механізмів (шляхів) його досягнення. Таким чином вони є одним з ключових інструментів для цілеспрямованої діяльності stakeholders які представляють владу та бізнес.

У цій якості дорожні карти виконують декілька функцій:

1. Дозволяють сформувати єдиний і узгоджений простір орієнтації в майбутньому країни (галузі, регіону, міста тощо).
2. Служать основою для вироблення стратегій і цілей розвитку.
3. Є базою для прийняття важливих рішень у проблемних і конфліктних ситуаціях взаємодії влади та бізнесу.
4. Дозволяють координувати політичну діяльність і відповідно спонукають до певних дій різних гравців політичного та економічного простору.

Технологічно дорожні карти призначені також для розробки візуального представлення середньострокової стратегії розвитку. Образно кажучи, якщо ми знаємо, куди хочемо прийти або чого хочемо досягти - наше завдання полягає в тому, щоб відповісти на питання - яким чином оптимально це зробити? Часовий горизонт дорожніх карт становить від двох до п'яти років, а сама дорожня карта подається у вигляді візуалізованої схеми-маршруту, яка демонструє шлях (та відповіді віхи на ньому) який безпосередньо веде до заздалегідь встановленої сукупності цілей через вирішення проміжних завдань.

Така карта являє собою, як правило, багатопланову схему, де кожен шар містить однорідні елементи (цілі, завдання). Основний

акцент при цьому робиться на погодженні часових координат подій і дій, що надає даному інструменту динамічний характер і дозволяє відстежувати весь хід реалізації процесу. При цьому при побудові дорожніх карт результати повинні бути представлені в максимально зрозумілій формі, доступній для найширшого кола зацікавлених осіб, і служити основою для прийняття поточних рішень у відповідних сферах. Таким чином, головне значення дорожньої карти полягає у виборі та поданні основних напрямків розвитку об'єкта Форсайта, визначення системи необхідних заходів та побудові траєкторії досягнення поставлених завдань.

#### Партнерство влади та бізнесу

Одним з важливих аспектів Форсайту є створення умов для розвитку партнерства публічної влади та бізнесу як невід'ємної умови функціонування сучасного суспільства. Характер цих відносин найбільш яскраво проявляється в інституті публічно-приватного партнерства.

Привабливість публічно-приватного партнерства полягає в тому, що воно дозволяє вирішувати багато економічних проблем, що стоять перед публічною владою. У першу чергу це стосується пошуку альтернативних джерел інвестиційних ресурсів та підвищення ефективності управління. Також у світі накопичено чималий досвід впровадження технологій публічно-приватного партнерства, які дозволяють поєднати інтереси влади та бізнесу при наданні суспільних послуг. Цей досвід свідчить і про різноманіття організаційних структур підтримки та розвитку цих відносин, юридичних форм, економічних механізмів стимулювання тощо. Форсайт-проекти, у цьому сенсі, є найбільш ефективними майданчиками для розвитку такого партнерства.

Для України публічно-приватне партнерство є ще досить новим явищем і знаходиться на початку розвитку, хоча відповідний Закон України «Про державно-приватне партнерство» прийнятий ще у 2010 р. Разом з тим, деякий досвід впровадження публічно-приватного партнерства в нашій країні вже накопичений, він потребує осмислення в світлі досягнень у цьому напрямку передових країн [6].



Ще одним видом партнерства, яке допомагає просувати Форсайт, є соціальне партнерство. Як показує досвід розвинутих країн світу, їх суспільна модернізація у другій половині XX ст. значною мірою залежала від здатності влади забезпечити економічну свободу для повноцінного соціального діалогу і партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством у вирішенні соціально значущих проблем. Форсайт максимально розширює поле такого діалогу, оскільки по своїй суті є технологією узгодження інтересів максимально можливого кола зацікавлених сторін.

Безумовно, конкретизація ролі та функцій органів державного управління у системі соціального партнерства є складним завданням, оскільки держава як суб'єкт виступає учасником усіх суспільних процесів у країні в прямій або опосередкованій формі. Це особливо актуально для України, де концепція соціального партнерства ще не є важливим елементом державної політики та не застосовується повною мірою у процесі соціальних перетворень.

Зарубіжний досвід соціального партнерства часто застосовується у спрощених схемах. Це призводить до намагань копіювання соціальних реформ розвинутих країн, але без урахування необхідного соціального досвіду, нормативно-правового підґрунтя, які мають такі країни завдяки активній практиці партнерства. Тому, незважаючи на поширення термінології соціального партнерства, яка використовується на різних рівнях державного управління, на практиці стикаємося з позицією про те, що соціальне партнерство не може впроваджуватися за наявності правового нігілізму, «тіньової» економіки, недовіри між суб'єктами соціально-економічних відносин.

У зв'язку із цим іноді висловлюється думка, що українське суспільство не повною мірою готове до впровадження механізмів соціального партнерства. Проте подолання негативних факторів соціально-економічного життя значною мірою залежить саме від наявності партнерських відносин як механізму взаємодії, який показав свою ефективність у ситуаціях не менш складних, ніж в Україні. Тому не правильно вважати, що українське

суспільство не готове до розвитку відносин такого роду. На нашу думку, впровадження Форсайту на всіх рівнях публічної влади, як технології проектування і узгодження майбутнього, може значно змінити соціально-економічну ситуацію в країні, нормалізувати відносини між владою, бізнесом та громадянським суспільством, сприяти інтеграції України до світового співтовариства.

Форсайт на місцевому та регіональному рівні.

Ситуація із впровадженням Форсайту на загальнодержавному рівні в Україні значно ускладнена наявністю усталених «олігархичних» зв'язків влади з великим бізнесом. Останній зацікавлений у максимальному збереженні статус-кво для забезпечення свого монопольного керування у відповідних сферах виробництва та послуг. Ситуація тут може змінитись тільки в умовах «звільнення» держави від пут олігархичного капіталу і переходу «віртуальної» економіки у реальне існування.

Між тим, на місцевому та регіональному рівні вищезгадані проблеми хоча і існують все ж дають певний простір для ініціативи та впровадження новітніх форм управління. В тому числі і для проведення Форсайтів розвитку територій. В рамках децентралізаційної реформи в Україні утворюються об'єднані територіальні громади (ОТГ). Вони починають свою роботу з нуля, з чистого паперу. У цих умовах зацікавлені у розвитку ОТГ сторони мають змогу визначити орієнтири подальшого розвитку громади. За досвідом спроб застосування швидкого Форсайту в Зеленодольській та Піщанській ОТГ Дніпропетровської області такими зацікавленими сторонами виявились, насамперед, представники місцевого бізнесу, працівники місцевих закладів освіти та охорони здоров'я, активні члени спортивних та культурних громадських організацій. При цьому ініціатором та активним двигуном Форсайту є керівництво виконавчих органів місцевого самоврядування, а гальмом, як не дивно, депутатський корпус.

Зацікавлені у визначенні майбутнього учасники експертних панелей у цих ОТГ вказували природну згоду не тільки обговорювати та визначати цілі розвитку, а й брати участь у реалізації намічених проектів:

- використання наявних природних ресурсів, зокрема відходів промислових підприємств, підземних вод, лісів тощо;

- переробка та фасування сільськогосподарської продукції, організація торгівлі продукцією сільських господарств;

- благоустрій власних населених пунктів, у тому числі забезпечення транспортного сполучення, водопостачання та освітлення;

- молодіжна політика з метою забезпечення привабливості свого, міста, села, селища для молоді, у тому числі забезпечення доступності занять спортом, місць для культурного доступу, швидкісного доступу до Інтернету.

Останній пункт – доступ до ІКТ – із часом становиться все більш актуальним, як показник «цивілізованості» місця проживання. Усе більше сучасної молоді стають «мережевими» людьми, для яких, за великим рахунком, байдуже – в якому місці вони живуть, якщо мають повноцінний доступ до всесвітньої мережі.

Розробка стратегічних проектів на основі технології Форсайту дасть можливість ОТГ реально забезпечувати широку участь населення громад та залучати до них зацікавлених осіб, сприяти переїзду на ці території працездатного населення та молоді з інших місць.

### **Висновки.**

Можна говорити про те, що Форсайт як сучасна технологія проектування й програ-

мування майбутнього має необхідні методи та інструменти для створення стратегій і проектів соціально-економічного розвитку в якому зацікавлені і влада і бізнес. В його основі лежить синергетична модель поєднання зусиль різних політичних та економічних граців з метою досягнення чітко визначених і реально можливих параметрів розвитку територій або галузей виробництва. Використання технології Форсайта може відкрити нові можливості державного управління щодо досягнення в українському суспільстві політичного консенсусу щодо подальших напрямків розвитку країни.

Значну роль Форсайт у розвитку партнерських відносин між владою та бізнесом, зокрема, у таких сферах як публічно-приватне партнерство та соціальне партнерство.

Перспективи реалізації Форсайт-проектів вбачаються найбільш реальними на рівні територій у практиці стратегічного планування розвитку ОТГ.

Між тим Форсайт просувається у науковому середовищі повільними темпами, а в практичній площині кількість Форсайт-проектів в Україні зовсім незначна і помітного впливу не має. Така ситуація стає додатковим фактором консервування стагнації в усіх сферах суспільства та заважає реальному проектуванню майбутнього країни. Але майбутнє настане неодмінно і уникнути його неможливо.

### **БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ**

1. Бойко А. С. Разработка инновационных стратегий развития региона. / А. С. Бойко // Економічні інновації. Випуск 43: Українське Причорномор'я в національних і міжнародних координатах розвитку: регіональний вимір. – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2011. – 359 с.
2. Гайнутдинова Л. А. Современные подходы к анализу гражданского общества / Л. А. Гайнутдинова // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС. – 2009. – Т. 5. – № 4. – С. 152-160.
3. Ємельяненко Л. М. Форсайт-методологія стратегічного управління інноваційним розвитком суспільства / Л. М. Ємельяненко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2008. – № 10.
4. Кваша Т. К. Вибір пріоритетних напрямків науково-технологічного розвитку з використанням форсайту / Т. К. Кваша // Проблеми розвитку інформаційного суспільства: матеріали II міжнародного форуму. – Київ: УкрІНТЕІ, 2010. – Ч. II. – С. 78-82.
5. Квітка С. А. Державне управління формуванням партнерських відносин між владою та бізнесом в умовах соціальних перетворень / С. А. Квітка. – Дніпро: Грані, 2017. – 268 с.
6. Квітка С. А. Публічно-приватне партнерство як дієвий механізм взаємодії влади та бізнесу. / С. А. Квітка // Аспекти публічного управління. – 2015. – Т. 3. – № 7-8. – С. 47-55.
7. Кривошеїн В. В. Дельфі як базова форсайт-технологія соціально-політичної ризикології / В. В. Кривошеїн // Науково-теоретичний альманах «Грані». – 2017. – Т. 20. – № 7. – С. 57-64.
8. Людський капітал України-2025. Підсумки форсайту – Режим доступу: <http://wikicitynomica.org/future/lyudskiy-kapital-ukraini-2025-pidsumki-forsaytu.html>.
9. Малова Т. И. Перспективы реализации национальной программы форсайт (foresight) в Украине / Т. И. Малова // Вісник Донецького національного університету. Серія «Економіка і право». – 2008. – № 2. – С. 167-171.
10. Третьяк В. П. Основы форсайта / В. П. Третьяк, В. Л. Калиничев, В. А. Козлов. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 176 с.

11. Семенова Н. Н. Форсайт в условиях глобализации / Н. Н. Семенова // Информационное общество. – 2008. – № 3-4. – С. 112-125.
12. Федулова Л. І. Новітні підходи до формування стратегії розвитку регіонів: методологія «Форсайт» / Л. І. Федулова. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/zbirnik\\_RE\\_4\\_139.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/zbirnik_RE_4_139.pdf).
13. Федулова Л. І. Форсайт: сучасна методологія технологічного прогнозування / Л. І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2008. – № 3. – С. 106-120.
14. Форсайт в Україні. – Режим доступу: [http://www.uitei.kiev.ua/foresight/ua/ua\\_foresight.php](http://www.uitei.kiev.ua/foresight/ua/ua_foresight.php).
15. Згуровський М. З. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти (версія для обговорення) / М. З. Згуровський // Міжнародна рада з науки (ICSU); Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. – Київ : НТУУ «КПІ», 2015. – 36 с.
16. Форсайт в государственном и муниципальном управлении. – Режим доступу: [http://www.bshe.ru/ours\\_programs/forsite\\_gov\\_management](http://www.bshe.ru/ours_programs/forsite_gov_management).
17. Форсайт Україна. Чотири сценарії розвитку України / Під ред. Семюель Шарап, Райнхард Крумм, Сімон Вайс. – Бидень, 2018 – 27 с.
18. Cuosa T. Practicing strategic foresight in government. The cases of Finland, Singapore and European Union / T. Cuosa. – Singapore: S.Rajaratnam Studies, 2011. – 116 p.
19. Gokhberg L. Indicators for Science, Technology and Innovation on the Crossroad to Foresight in: Science, Technology and Innovation Policy for the Future — Potentials and Limits of Foresight Studies / L. Gokhberg. – Heidelberg/ New York/ Dordrecht/ London: Springer, 2013. – P. 257-288.
20. Habegger B. Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore and the Netherlands / B. Habegger // Futures. – 2010. – № 42. – P. 49-58.
21. Kettering Charlz Franklin. – Retrieved from: <http://www.verses.ru/translate/160.html>
22. The Handbook of Technology Foresight / I. Miles, R. Popper (Eds.). – Cheltenham: Edward Elgar, 2008
23. Popper R. Global Mapping Report 2007, European Foresight Monitoring Network report to the EC / R. Popper, M. Keenan, I. Miles, M. Butter, G. Sainz. – Retrieved from: [www.efmn.eu](http://www.efmn.eu)
24. Saritas O. Systems Thinking for Foresight. Unpublished Ph.D. thesis / O. Saritas. – PREST, University of Manchester, 2006.
25. Wells H. G. Wanted — Professors of Foresight! Aired by the BBC on 19 November, 1932 / H. G. Wells. – Retrieved from: [http://foresightinternational.com.au/wpcontent/uploads/2015/09/Wells\\_Wanted\\_Profs\\_of\\_Fsight\\_1932.pdf](http://foresightinternational.com.au/wpcontent/uploads/2015/09/Wells_Wanted_Profs_of_Fsight_1932.pdf)

## REFERENCES

1. Boyko, A.S. (2011). Razrabotka ynnovatsionnykh strategiy razvitiya regiona [The development of innovative strategies for regional development]. *Ekonomichni innovatsiyi. Vypusk 43: Ukrayinske Prychornomor'ya v nacionalnykh i mizhnarodnykh koordynatax rozvytku: regionalnyy vymir*. Odesa: Instytut problem rynku ta ekonomiko-ekologichnykh doslidzhen NAN Ukrayiny [in Russian].
2. Gajnutdinova, L.A. (2009). Sovremennye podhody k analizu grazhdanskogo obshchestva [Modern approaches to the analysis of civil society]. *Politicheskaya jekspertiza: POLITJeKS*, 5 (4), 152-160 [in Russian].
3. Yemelyanenko, L.M. (2008). Forsayt-metodologiya strategichnogo upravlinnya innovatsionnym rozvytkom suspilstva [Forsyth methodology, strategic management of innovative development of society]. *Visnyk Shidnoukrainskogo nacionalnogo universytetu imeni Volodymyra Dala 10* [in Ukrainian].
4. Kvasha, T.K. (2010). Vybiry priorytetnykh napryamkiv naukovo-tekhnologichnogo rozvytku z vykorystanniam forsajtu [The choice of priorities of scientific and technological development using Forsyth]. *Problemy rozvytku informatsijnogo suspilstva: materialy II mizhnarodnogo forumu. UkrINTEI II*, 78-82. Kyiv [in Ukrainian].
5. Kvitka, S.A. (2017). Derzhavne upravlinnia formuvanniam partnerskykh vidnosyn mizh vladoiu ta biznesom v umovakh sotsialnykh peretvoren [State Management for the Formation of Partnership Relations between Government and Business in the Context of Social Transformations]. Dnipro: Hrani [in Ukrainian].
6. Kvitka, S.A. (2015). Publichno-pryvatne partnerstvo yak diievyi mekhanizm vzaiemodii vlady ta biznesu [Public-private partnership as an effective mechanism of interaction between government and business]. *Public administration aspects*, 3 (7-8), 47-55 [in Ukrainian].
7. Kryvoshein, V. V. (2017). Delfi yak bazova forsai'tekhnologhiia sotsialno-politychnoi ryzykolohii / V. V. Kryvoshein [Delphi as the basic foresight technology of socio-political riskology]. *Scientific and theoretical almanac «Grani»*, 20 (7), 57-64 [in Ukrainian].
8. Lyudskiy kapital Ukrayiny-2025. Pidsumky forsajtu [Human Capital Ukraine-2025. Results Forsyth]. Retrieved from: <http://wikicitynomica.org/future/lyudskiy-kapital-ukraini-2025-pidsumki-forsaytu.html> [in Ukrainian].
9. Malova, T.I. (2008). Perspektivy realizatsii nacional'noi programy forsai't (foresight) v Ukraine [Prospects for the implementation of the national program Foresight (foresight) in Ukraine]. *Visnik Donec'kogo nacional'nogo universitetu. Seriya «Ekonomika i pravo»*, 2, 167-171 [in Russian].
10. Tret'yak, V.P., Kalinichev, V.L., & Kozlov, V.A. (2015). *Osnovy forsajta [Fundamentals of foresight]*. Moscow: Magistr, NIC INFRA-M [in Russian].
11. Semenova, N.N. (2008). Forsai't v usloviyah globalizatsii [Foresight in the context of globalization]. *Informatsionnoe obshchestvo*. Institut razvitiya informatsionnogo obshchestva, 3-4, 112-125 [in Russian].
12. Fedulova, L.I. (2011). Novitni pidhody do formuvannya strategii rozvytku regioniv: metodologiya «Forsayt» [New approaches to strategy development regions: Methodology «Foresight»]. Retrieved from: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/zbirnik\\_RE\\_4\\_139.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/zbirnik_RE_4_139.pdf) [in Ukrainian].
13. Fedulova, L.I. (2008). Forsajt: suchasna metodologiya tekhnologichnogo prognozuvannya [Forsyth: modern technological forecasting methodology]. *Ekonomika i prognozuvannya*, 3, 106-120 [in Ukrainian].

14. *Forsajt v Ukrayini [Forsyth in Ukraine]*. Retrieved from: [http://www.uitei.kiev.ua/foresight/ua/ua\\_fore-sight.php](http://www.uitei.kiev.ua/foresight/ua/ua_fore-sight.php) [in Ukrainian].
15. *Forsayt ekonomiky Ukrainy: serednostrokovyy' (2015–2020 roky) i довгостроковyy (2020–2030 roky) chasovi goryzonty (versiya dlya obgovorenniya) [Forsyth Ukraine's economy: term (2015–2020 years) and long term (2020–2030 years) time horizons (version for discussion)]*. Mizhnarodna rada z nauky (ICSU); Nacionalnyy tehniknyy universytet Ukrainy «Kyivskyy' politehniknyy' instytut»; Instytut prykladnogo systemnogo analizu NAN Ukrainy i MON Ukrainy; Svitovyy' centr danyh z geoinformatyky ta stalogo rozvytku [in Ukrainian].
16. *Forsajt v gosudarstvennom i municipal'nom upravlenii [Foresight in the state and municipal administration]*. Retrieved from: [http://www.bshe.ru/ours\\_programs/forsite\\_gov\\_management](http://www.bshe.ru/ours_programs/forsite_gov_management) [in Russian].
17. Sharap, S., Krumm, R., & Vais, S. (Eds.). (2018). *Forsait Ukraina. Chotyry stsenarii rozvytku Ukrainy [Forsyth Ukraine. Four scenarios of Ukraine's development]*. Viden [in Ukrainian].
18. Cuosa, T. (2011). *Practicing strategic foresight in government. The cases of Finland, Singapore and European Union. S.Rajaratnam Studies, Singapore*.
19. Gokhberg, L. (2013). *Indicators for Science, Technology and Innovation on the Crossroad to Foresight in: Science, Technology and Innovation Policy for the Future – Potentials and Limits of Foresight Studies*. Heidelberg/ New York/ Dordrecht/ London: Springer.
20. Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore and the Netherlands. *Futures*, 42, 49–58.
21. *Kettering Charlz Franklin*. Retrieved from: <http://www.verses.ru/translate/160.html>
22. Miles, I., & Popper, R. (Eds.). (2008). *The Handbook of Technology Foresight*. Cheltenham: Edward Elgar.
23. Popper, R., Keenan, M., Miles, I., Butter, M., & Sainz, G. (2007). *Global Mapping Report 2007, European Foresight Monitoring Network report to the EC*. Retrieved from: [www.efmn.eu](http://www.efmn.eu)
24. Saritas, O. (2006). *Systems Thinking for Foresight. Unpublished Ph.D. thesis. PREST, University of Manchester*.
25. Wells, H.G. *Wanted – Professors of Foresight! Aired by the BBC on 19 November, 1932*. Retrieved from: [http://foresightinternational.com.au/wpcontent/uploads/2015/09/Wells\\_Wanted\\_Profs\\_of\\_Fsight\\_1932.pdf](http://foresightinternational.com.au/wpcontent/uploads/2015/09/Wells_Wanted_Profs_of_Fsight_1932.pdf)

### Квітка Сергій Андрійович

Доктор наук з державного управління, доцент  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України  
49000, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29

### Kvitka Serhiy

Dr., Associate prof.  
Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National academy for public administration under the President of Ukraine  
29, Gogola Str., Dnipro, 49000, Ukraine

Email: [skvitka@i.ua](mailto:skvitka@i.ua)

Цитування: Квітка С. А. Інноваційні механізми в публічному управлінні: форсайт / С. А. Квітка // Аспекти публічного управління. – 2019. – Т. 7 – № 4. – С. 5-16

Citation: Kvitka, S.A. (2019). Innovatsiini mekhanizmy v publichnomu upravlinni: forsait [Innovative mechanisms in public administration: foresight ]. *Public administration aspects*, 7 (4), 5-16

Стаття надійшла / Article arrived: 03.03.2019

Схвалено до друку / Accepted: 05.04.2019